

お客さまに信頼される

レジリエントな企業体質を目指して

—NXグループのBCCP

NIPPON EXPRESSホールディングス会長

渡邊健二

わたなべ けんじ



NXグループのネットワークと ホールディングス体制

NXグループは、自社ネットワークに加え、代理店契約や業務委託契約に基づくパートナー会社とのネットワークを構築している。また、M&Aを活用してグローバルなネットワークを獲得していくことにより、グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニーへの成長を目指している。

NXグループ各社は、これまでそれぞれの商圏に合わせた事業継続計画(BCP)を策定してきた。特にグループの中核会社である日本通運は、災害対策基本法に基づく指定公共機関として、災害大国であるわが国において、物流事業を継続し、社会基盤の維持を担い続けることに注力してきた。

ホールディングス体制(以下、「HD体制」)への移行を機に、「NXグループ事業継続基

本方針」において5項目を掲げ、NXグループ各社が策定し取り組むBCPの方向性や基本的な考え方を示すかたちとした(図表1)。

事象型BCCP

NXグループ各社はこれまで、巨大地震等の自然災害、新型インフルエンザ等の感染症、最近では富士山噴火などをリスク事象として想定し、BCPを策定してきた。今後、さらにグローバルに事業展開を進めるうえで、地域や国ごとに、また産業ごとに、戦争、軍事クーデター、テロ、誘拐など、世界中の様々な危機事象の発生に備える必要がある。

特に2022年2月からのロシアによるウクライナ侵攻や米中対立の激化などの地政学リスクは、わが国全体に多大な影響を及ぼすことが必至であり、様々な角度から、その影響度や従業員への退避計画、BCPの策定に取り組んでいるところである。

また、サプライチェーン全体にどのような影響を及ぼすかについても、お客さまをはじめ、パートナーである各方面の関連物流会社、インフラ運営会社・団体などと、事前の協議・連携が必要となる。

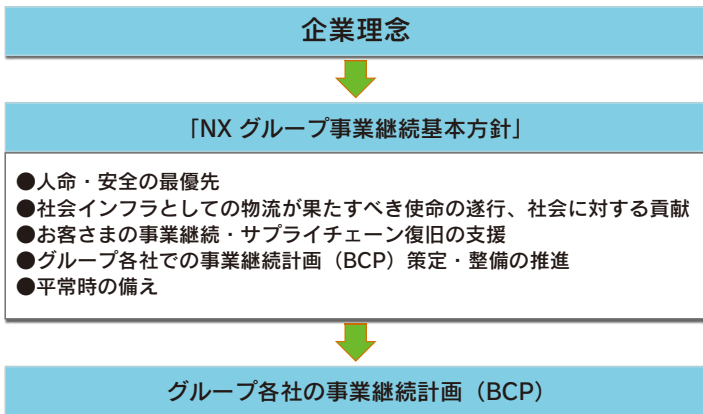
お客さまのグローバルサプライチェーン維持に向けた取り組みの例をいくつかご紹介したい。NX中国では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により中国国内で都市封鎖や通行規制、空港・港湾の機能低下など物流に様々な制限がかかる中、グレートベイエリア(大湾区)で陸路と海路を併用する新ルートを開発したり、混雑する上海港からのトラック輸送に代わり内航海上輸送を活用して中国各地へ転送したりするなど、様々なBCP対応ソリューションを提供した。また2022年4月には、中国各地からカザフスタンを経由し欧州各地へ輸送する「カスピ海ルート」(図表2)を開発し、中国—欧州間のBCCP用

(注1) グループ合計309社、従業員73,482人、海外49カ国・地域に739拠点(2022年12月31日現在)

(注2) 2022年1月からNIPPON EXPRESSホールディングスを持ち株会社としたホールディングス体制を取り、グローバルでグループ体制の強化を目指している

(注3) グレートベイエリア(大湾区)：香港、マカオや中国南部の広東省の9つの自治体で構成されるエリア

図表1 NXグループ事業継続基本方針の概要



図表2 カスピ海経由サービスルート図



災害時の緊急輸送（2016年4月熊本地震）

様々なBCPP等の取り組み施策を整備してきたが、NXグループとしてそれぞれを有事に実践できるかどうかは、効果的なシミュレーション（訓練）の実施や、継続的なメンテナンスにかかっている。われわれを取り巻くグローバルな環境変化は激しく、それに合わせたBCPや施策の見直しは重要である。各施策を有機的に連動させることにも気を配りながら、社会的な役割を果たせるよう実践していきたい。

災害の発生に即応した輸送体制の構築や、広域拠点となる物流施設の機能強化を図るなど、災害に強い物流システムの構築に常に努めるとともに、従業員一人ひとりのリスクに対する感度を高め、環境の変化を見逃さない質の高いリスクカルチャーを醸成していくことにより、ハード面とソフト面が一体となった強靱な物流体制を構築し、サステイナブルな社会の実現に貢献していきたい。

輸送モードとして提供を開始した。鉄道・海運・陸運を駆使した複合輸送サービスであるこれらの取り組みは、NXグループが強みとしている多様な輸送モードやグローバルネットワークを活かして、社会要請を事業につなげた事例である。

今後も、お客さまの要望を踏まえ、代替となるルートの開拓や輸送モードの活用ならびに組み合わせによるBCP対応ソリューションを提供し、お客さまの事業継続を支えていくとともに、危機発生時に即座に代替可能な輸送手段を提供することで、より強靱なサブ

ライチェーンを構築していく。

基盤となる危機管理体制とリスクマネジメント体制の強化

HD体制への移行と同時に取り組んでいることのもう一つが、危機管理体制とリスクマネジメント体制の二つをグループ内に浸透させていくことである。

危機管理体制としては、前述の通り積み上げてきた歴史と経験に基づき、①HD会社のトップに対する危機発生事象のエスカレーション体制の整備、②自然災害やシステムリスクなど危機事象ごとの「初動対応マニュアル」の整備推進、③従業員・車両・施設・お客さま・ITシステムの状況把握と体制整備のための「安

BCPPや施策の見直しと連動性の確保

否確認システム(体制)や「災害管理システム」の整備、④防災備蓄品の一元管理を行う「防災備蓄品管理システム」の整備—など、様々な取り組みにより有事に備えてきた。

また、発災前の事業活動におけるリスクの洗い出し、リスク評価、リスク統制・制御策の検討と実施というマネジメントサイクルを、リスクマネジメント体制として構築し、BCPを中心とした危機管理体制と連動させて、お客さまに信頼されるレジリエントな企業体質を目指している。